

Iida Paananen

SEKTOREIDEN VÄLINEN YHTEISTYÖ: CASE VASTUULLISUUSTYÖ PONSSE OYJ:N JA VIEREMÄN KUNNAN VÄLILLÄ

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatin tutkielma
Helmikuu 2024

TIIVISTELMÄ

Iida Paananen: Sektoreiden välinen yhteistyö : Case vastuullisuustyö Ponsse Oyj:n ja Vieremän kunnan välillä

Kandidaatin tutkielma

Tampereen yliopisto

Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma

Helmikuu 2024

Tässä kandidaatin tutkielmassa tarkastellaan kahden eri sektorilla toimivan organisaation välistä yhteistyötä vastuullisuuden kontekstissa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten sektorien välistä yhteistyötä toteutetaan ja mitkä yhteistyöhön liittyvät tekijät mahdollistavat ja haastavat vastuullisuuden toteuttamisen. Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena, jossa tarkastelun kohteena ovat Pohjois-Savon maakunnassa sijaitseva Vieremän kunta sekä vieremäläislähtöinen metsäkoneita valmistava pörssiyritys Ponsse Oyj. Yhteistyön tarkastelussa keskeiseen asemaan nousee erityisesti Kumppanuusyrittäjä, joka on Ponsseen tehtaalla läheisyydessä sijaitseva noin viidestätoista yrityksestä muodostunut teollisuusalue.

Vastuullisuus on voimakkaasti kasvava trendi, joka velvoittaa organisaatioita raportoimaan oman toimintansa taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristövaikutuksista. Vastuullisuuden odotetaan tulevaisuudessa vahvistavan asemaansa. Tämä tulee tarkoittamaan, että yritysten ohella myös julkisen ja kolmannen sektorin toimijat joutuvat huomioimaan nykyistä voimakkaammin vastuullisuusnäkökulman omassa toiminnassaan. Toistaiseksi on kuitenkin tehty vain vähän tutkimusta siitä, kuinka vastuullisuutta toteutetaan yksityisen sektorin ulkopuolella. Tässä tutkimuksessa vastuullisuutta tarkastellaan yksityisen ja julkisen sektorin välisen yhteistyön rajapinnassa. Yhteiskunnan muuttuessa kompleksisemmaksi ja verkostopainotteisemmaksi, sektorirajat ylittävä yhteistyö eri toimijoiden välillä kasvattaa merkitystään ja on avainasemassa erityisesti monimutkaisten ongelmien, kuten ilmastonmuutoksen ja taloudellisen eriarvoistumisen, ratkaisemiseksi.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla kolmea asiantuntijaa, joista yksi edusti Ponssea ja kaksi Vieremän kuntaa. Haastatteluaineiston analyysissä hyödynnettiin teoriasidonnaista sisällönanalyysiä. Tutkimuksen keskeisimmät teoriakäsitteet liittyivät vastuullisuuteen, verkostoihin ja sektorien väliseen yhteistyöhön.

Aineistosta kävi ilmi, että Ponsseen ja Vieremän kunnan välillä vallitsee tiivis yhteistyösuhde, joka kulminoituu erityisesti Kumppanuusyrittäjän toiminnassa. Organisaatiot osallistuvat yhteisten päämäärien tavoitteluun omat toimintarajoituksensa ja –edellytyksensä huomioiden. Osapuolet ovat tietoisia yhteistyön luomista mahdollisuuksista vastuullisuuden toteuttamiseksi, ja tällä hetkellä toimenpiteitä on tehty erityisesti energiaratkaisuihin, infrastruktuuriin ja maankäyttöön liittyvissä ratkaisuissa. Mahdolliset haasteet liittyvät verkostojen dynaamiseen luonteeseen sekä ulkoisiin tekijöihin, kuten väestörakenteen muutokseen.

Avainsanat: kestävä kehitys, kunta, resurssiriippuvuus, sektorien välinen yhteistyö, vastuullisuus, verkostot, yritys

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Sisällys

1 JOHDANTO	4
2 TEOREETTINEN VIIITEKEHYS	6
2.1. Sektorien välinen yhteistyö	6
2.2. Vastuullisuus.....	7
2.3. Verkostot	9
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	11
3.1. Aineisto ja tutkimusmenetelmät	11
3.2. Tutkimuksen kohdeorganisaatiot.....	12
4 TULOSTEN ESITTELY	14
4.1. Vastuullisuus.....	14
4.2. Sektorien välinen yhteistyö	17
4.3. Yhteistyöhön liittyvät tekijät, jotka mahdollistavat vastuullisuuden toteuttamisen	20
4.4. Yhteistyöhön liittyvät tekijät, jotka haastavat vastuullisuuden toteuttamisen	21
4.5. Yhteenveto tuloksista	23
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	25
LÄHTEET.....	30
LIITTEET.....	33

1 JOHDANTO

Vastuullisuus on muodostunut keskeiseksi osaksi yhteiskunnallista diskurssia viime vuosikymmenten aikana. Aikamme globaalit haasteet, kuten ilmastonmuutos, luonnonvarojen ylikulutus ja taloudellinen eriarvoistuminen, vaativat yhteiskunnallisia toimijoita osallistumaan niiden ratkaisemiseen edesauttamalla kestävämpien ratkaisujen käyttöönottoa sekä minimoimalla omat negatiiviset yhteiskuntaan ja ympäristöön kohdistuvat vaikutuksensa. Monet ihmiskuntaa uhkaavista haasteista ovat monimutkaisia ja ulottuvat syvälle yhteiskuntamme rakenteisiin, jonka vuoksi verkostot ja yhteistyösuhteet ovat avainasemassa niiden ratkaisemiseksi.

Yhteiskuntamme ajankohtaisten ja globaalien ongelmien ratkaiseminen vaatii organisaatorajat ylittävää kommunikaatiota ja yhteistyötä (Bryson ym. 2006, 44). Yhteistyö voi tarjota eri sektoreilla toimiville organisaatioille sellaisia keinoja ja voimavaroja vastuullisuuden edistämiseksi, jotka niiltä itseltään puuttuvat. Tämän tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä selvittämään tapausesimerkin valossa sitä, kuinka vastuullisuutta voidaan edistää yhteistyön avulla ja minkälaisia mahdollisuuksia ja haasteita verkostomaiseen, organisaatorajat ylittävään yhteistoimintaan, voi liittyä.

Vastuullisuuden juuret ovat yritysmaailmassa, jonka vuoksi se on perinteisesti yhdistetty yksityisen sektorin toimijoihin, jättäen muut yhteiskunnalliset toimijat vähemmälle huomiolle. Esimerkiksi julkisella sektorilla vastuullisuuden on ajateltu sisältyvän osaksi sen lakisääteistä toimintaperiaatetta, minkä vuoksi julkisorganisaatiot raportoivat vastuullisuudesta harvemmin kuin yritykset (Hellström & Parkkonen 2022, 17). Käsitteet vastuullisuudesta ovat kuitenkin laajentuneet, ja tänä päivänä myös esimerkiksi media, kuluttajat ja julkisorganisaatiot peräänkuuluttavat vastuullisuuden periaatteita yritysten rinnalla (ks. Hellström & Parkkonen 2022, 17; Liappis ym. 2019, 1).

Tässä tutkimuksessa vastuullisuutta tarkastellaan sektorien välisen yhteistyön kontekstissa. Tutkimus on tapaustutkimus, jossa tarkastelun kohteena ovat Pohjois-Savossa sijaitseva Vieremän kunta sekä paikallisesti metsäkoneita valmistava pörssiyritys, Ponsse Oyj. Yhteistyö näiden kahden organisaation välillä on ollut tiivistä jo pitkään, ja organisaatioilla onkin yhteistä historiaa yli viidenkymmenen vuoden ajalta. Vuosia kestänyt yhteistyö tarjoaa hedelmällisen alustan tutkimukselle, jossa yhdistyvät niin vastuullisuuden, verkostojen kuin sektorien välisen yhteistyön teemat.

Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka vastuullisuus ilmenee sektorien välisessä yhteistyössä ja minkälaisia mahdollisuuksia ja haasteita yhteistyön liittyä vastuullisuuden näkökulmasta. Kyseessä on tapaustutkimus, jonka tavoitteena ei ole tuottaa yleistettävää tietoa tutkimuksessa käsiteltävistä ilmiöistä, vaan perehtyä syvällisemmin valittuun tutkimusasetelmaan. Tapausesimerkki käsittelee yksittäistapausta yksityisellä ja julkisella sektorilla toimivien organisaatioiden välisestä yhteistyösuhteesta, eikä sitä voida täten yleistää koskemaan esimerkiksi järjestöjen ja yritysten välisiä verkostoja. Tapausesimerkki voi kuitenkin antaa viitteitä siitä, minkälaiset mekanismit vaikuttavat kahden eri sektorilla toimivan organisaation yhteistyösuhteessa ja kuinka yhteistyö sekä jaetut resurssit voivat edesauttaa vastuullisuuden edistämistä.

Tutkielmassa perehdytään ensimmäiseksi vastuullisuutta, sektorien välistä yhteistyötä sekä verkostoja käsittelevään aiempaan tutkimukseen, jonka jälkeen esittelyssä ovat tutkimusta ohjanneet tutkimusmenetelmät ja –strategiat sekä tutkimusta varten kerätty aineisto. Viimeiseksi tutkielmassa esitetään aineiston perusteella johdetut päätelmät, joiden analyysi on johdettu teoriasidonnaisen sisällönanalyysin avulla tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen kytkeytyen. Lopussa tullaan esittämään myös mahdollisia tarpeita jatkotutkimuksille.

Tutkimusta ohjasivat seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Kuinka Ponsse ja Vieremän kunta toteuttavat sektorien välistä yhteistyötä?
2. Millaisia vastuullisuuden mahdollistavia tekijöitä yhteistyöhön liittyy?
3. Mitkä tekijät yhteistyössä haastavat vastuullisuuden toteuttamisen?

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1. Sektorien välinen yhteistyö

Sektorien välinen yhteistyö (*cross-sector collaboration*) tarkoittaa Brysonin ym. (2006, 44) mukaan kahdella tai useammalla sektorilla toimivien organisaatioiden informaation, resurssien, toimintojen ja valmiuksien jakamista sellaisen tuloksen saavuttamiseksi, jota organisaatiot eivät kykenisi saavuttamaan yksinomaan omalla sektorillaan. Sektorien välistä yhteistyötä voidaan myös lähestyä sen tuottamien hyötyjen näkökulmasta. Yrityksille tämä voi tarkoittaa esimerkiksi mainehyötyjä tai liiketoimintamahdollisuuksien laajentamista, kun taas julkisorganisaatioille sektorien väliset kumppanuudet mahdollistavat muun muassa asiantuntijuuden kehittämisen ja riskien hajauttamisen. (Forrer ym. 2014.) Tässä tutkimuksessa tullaan puhumaan sekä yhteistyöstä että sektorien välisestä yhteistyöstä.

Resurssiriippuvuuden (*resource dependency*) näkökulmasta katsottuna sektorien välistä yhteistyötä hallitsee toimijoiden riippuvuus toistensa resursseista (Forrer, Boyer & Kee, 2014; Pfeffer & Salancik 1978; Thompson 1967). Yhteistyön taustalla piilevät motiivit liittyvät esimerkiksi asiantuntijuuden, tietojen ja taitojen kasvattamiseen sekä monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseen. Forrerin ym. (2014) mukaan resurssiriippuvuuden näkökulmaa tukee myös argumentti siitä, että eri sektoreilla toimivilla organisaatioilla on tietyt toimintarajoitukset ja –edellytykset, jonka vuoksi sektorirajat ylittävä yhteistyö tarjoaa eri sektoreilla toimiville organisaatioille sellaisia resursseja, joita niillä itsellään ei ole.

Kahden tai useamman organisaation välinen yhteistyötä, jonka tavoitteena on pääasiallisesti ratkaista erilaisia ympäristöön liittyviä tavoitteita, kutsutaan toisinaan nimellä *green alliance*, vihreä allianssi. Kyseinen yhteistyö voi olla luonteeltaan virallista tai epävirallista, ja sen osapuolet voivat muodostua niin yrityksistä, julkishallinnollisista organisaatioista kuin järjestöistä. Ympäristötavoitteiden ratkaisemiseen tähtäävä yhteistyö mahdollistaa yhteiskunnallisen hyödyn tuottamisen ohella tilaisuuksia, joissa organisaatiot voivat hankkia uutta pääomaa sekä kasvattaa omia tietoresurssejaan ympäristöasioiden suhteen. (Crane 1998, 560–562.) Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi uudenlaisen teknologian käyttöönottoa.

Albino ym. (2012, 311) suorittamassa tutkimuksessa osoitettiin, että organisaatioiden välinen yhteistyö voi edesauttaa yrityksen ympäristösuojelun tasoa. Tutkimuksessa todetaan, että parempaa ympäristösuojelun tasoa tavoittelevien yritysten tulisi rakentaa organisaatioiden välisiä yhteistyösuhteita, jotka mahdollistaisivat molemminpuolisen tiedon ja kyvykkyyksien kehittämisen ja hankkimisen. Toimijat, jotka osoittautuivat tutkimuksen mukaan hyödyllisimmiksi yritysten näkökulmasta, olivat asiakkaat, julkishallinnolliset organisaatiot, järjestöt ja toimittajat.

2.2. Vastuullisuus

Vastuullisuudesta puhuttaessa on tavallista törmätä monenkirjavaan terminologiaan. Kestävyys, vastuullisuus, vastuullinen liiketoiminta, yritysvastuu ja yhteiskuntavastuu ovat esimerkkejä käsitteistä, joihin on tavallista törmätä yritysten yhteiskunnallisia vaikutuksia pohtivissa keskusteluissa (Liappis ym. 2019, 6). Liike-elämään vakiintuneita käsitteitä ovat esimerkiksi vastuullinen liiketoiminta (*responsible business*), yhteiskuntavastuu (*corporate social responsibility, CSR*) ja yritysvastuu (*corporate responsibility, CR*). Julkisella sektorilla saatetaan yritysvastuun sijaan puhua esimerkiksi yhteiskuntavastuusta. (Hellström & Parkkonen 2022, 17.) Vastuullisuus rinnastetaan arkikielessä usein myös kestäväen kehityksen käsitteeseen. Vastuullisuuteen liitettyjen käsitteiden moninaisuus osoittaa, että käsitteet ovat hyvin muuttuvia ja kontekstisidonnaisia. Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä *vastuullisuus*, kun viitataan sekä kunnan että yrityksen harjoittamaan vastuullisuustoimintaan. Esimerkiksi yritysvastuusta puhuminen olisi tässä asiayhteydessä harhaanjohtavaa, kun tarkastelun toisena osapuolena on julkisella sektorilla toimiva kuntaorganisaatio.

Vastuullisuuden kenttä on luonteeltaan hajanainen ja ajassa muuttuva, jonka vuoksi vastuullisuuteen liitettyjen käsitteiden, määritelmien ja viitekehysten sisältö on vähintäänkin kirjava. Yritysvastuuta ja kestävä kehitystä käsittelevien tutkimusalojen rajat ovat Bansalin ja Songin (2017, 105–106) mukaan hämärtyneet ja lähentyneet, mikä on aiheuttanut hämmennystä alojen tutkijoiden joukossa. Sitran (2022) julkaisussa vastuullisuuden ehdotetaan muodostavan eräänlaisen kattokäsitteen, josta eri toimialojen organisaatiot johtavat kestävyttä.

Carrollin (1991; 1994) määritelmän mukaan yritysten yhteiskuntavastuu merkitsee yrityksen taloudellisten, oikeudellisten, eettisten ja hyväntekeväisyyteen liittyvien tavoitteiden täyttämistä. Kansainvälisissä määritelmässä vastuullisuutta lähestytään toimintana, jossa noudatetaan kansallista lakia ja ylitetään lainsäädännön asettamat vähimmäisvaatimukset (Liappis 2019, 7). Esimerkiksi Euroopan komission määritelmän mukaan yritysten yhteiskuntavastuu (CSR) määritellään lainmukaiseksi toiminnaksi, jossa sosiaaliset, ympäristölliset, eettiset, kuluttaja- ja ihmisoikeudet integroidaan osaksi liiketoimintastrategiaa. Vastuullisuutta on tavallista lähestyä kolmen pilarin mallin (*triple bottom line*, 1997) kautta, jonka kehittäjänä pidetään John Elkingtonia. Mallin mukaan vastuullisuus koostuu kolmesta ulottuvuudesta; sosiaalisesta ja taloudellisesta vastuusta sekä ympäristövastuusta. Yhä tänäkin päivänä useat vastuullisuuden viitekehykset noudattelevat Elkingtonin mallin mukaista kolmiulotteista jaottelua.

Taloudellisella vastuulla viitataan organisaation taloudelliseen kestävyyteen ja kannattavuuteen. Kannattavuus, kilpailukyky, tehokkuus, omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen ja korruption ehkäisy kuuluvat taloudellisen kestävyuden osa-alueelle. *Ympäristövastuulla* tarkoitetaan muun muassa luonnonvarojen kestävää käyttöä sekä ympäristön säilyttämistä eheänä ja monimuotoisena. Ympäristövastuusta määrätään perustuslain (1999/731) 20 §:ssä:

Vastuu luonnosta ja sen monimuotoisuudesta, ympäristöstä ja kulttuuriperinnöstä kuuluu kaikille.

Julkisen vallan on pyrittävä turvaamaan jokaiselle oikeus terveelliseen ympäristöön sekä mahdollisuus vaikuttaa elinympäristöään koskevaan päätöksentekoon.

Sosiaalinen vastuu liittyy ihmisiin, joihin organisaation toiminnan vaikutukset kohdistuvat. Sidosryhmät, kuten asiakkaat, työntekijät ja paikallisyhteisö, ovat sosiaalisen vastuun kohteita. Yksinkertaisimmillaan sosiaalisessa vastuussa on kyse ihmisten hyvästä kohtelusta. Sosiaalinen vastuu ilmenee organisaatiossa esimerkiksi ihmisoikeusvastuuna, kuluttajansuojana, työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisena sekä hyvänä yritys- ja organisaatiokulttuurina (Liappis ym. 2019, 8-9, 128; Koipijärvi ym. 2020, 22–23.) Vastuullisuuden sosiaalisessa ulottuvuudessa voidaan havaita vastuullisuuden ja verkostojen välinen yhteys; vastuullinen organisaatio tunnistaa keskeisimmät sidosryhmänsä ja pyrkii rakentamaan ja ylläpitämään toimivia yhteistyösuhteita, varmistaen samalla ettei sen toiminta aiheuta kielteisiä vaikutuksia sidosryhmille.

Julkisen sektorin näkökulmasta erityisesti hankinnat nousevat keskeiseen rooliin vastuullisuuden toteuttamisessa (Liappis ym. 2019, 38–39). Hankintalain 2 §:ssä (laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016) julkisten hankintojen vastuullisuudesta todetaan seuraavasti:

Hankintayksiköiden on pyrittävä järjestämään hankintatoimintansa siten, että hankintoja voidaan toteuttaa mahdollisimman taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti olemassa olevat kilpailuolosuhteet hyväksi käyttäen ja ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat huomioon ottaen.

Laki kannustaa julkisyhteisöjä tekemään yhteiskunnan ja ympäristön näkökulmasta vastuullisempia hankintaratkaisuja. Lain tavoitteena on myös edistää julkisten hankintojen innovatiivisuutta ja kestävyyttä sekä kannustaa pohtimaan hankintojen elinkaarikustannuksia pelkän hankintakustannuksen sijaan. Hankintojen vastuullisuudesta ohjeistetaan myös työ- ja elinkeinoministeriön julkaisemassa oppaassa (2017), jonka mukaan sosiaalisesti vastuullisessa hankinnassa huomioidaan hankinnasta aiheutuvat yhteiskunnalliset vaikutukset niin paikallisella, kansallisella kuin globaalilla tasolla. Hankintojen avulla julkisyhteisöt voivat edistää omia yhteiskunnallisia päämääriään sekä tarjota kannustimia myös yksityisen sektorin toimijoille, kun kysyntä palveluiden ja tuotteiden vastuullisuudelle kasvaa.

2.3. Verkostot

Yhteiskunnan muuttuessa monimutkaisemmaksi, on perinteisen hierarkkisen yhteiskunnan ohelle syntynyt uudenlaisia vuorovaikutussuhteita. Tästä esimerkkinä toimivat yksityisten, julkisten ja kolmannella sektorilla toimivien organisaatioiden muodostamat vuorovaikutus- ja yhteistyösuhteet. (Anttiroiko 2017, 77.) Näitä suhteita voidaan luonnehtia *verkostoiksi*.

Yksinkertaisimmillaan verkostoilla tarkoitetaan ihmisten välistä yhteistyötä ja yhteistyösuhteita. Verkostojen tarkastelussa korostuu jaetun tiedon tuomat hyödyt; verkostot mahdollistavat ammattitaidon kehittämisen ja uudenlaisten näkökulmien hyödyntämisen. (Kehusmaa 2010, 227.) Verkostot voidaan määritellä toimijoiden väliseksi yhteistyöjärjestelyiksi, jossa tavoitteena on osapuolten intressien edistäminen yhteisten tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden puitteissa. Kun verkoston jäsenenä on julkisyhteisö, tulee sen huolehtia erityisesti siitä, että verkoston

toimintaperiaate ei aseta julkisen edun toteutumista vaaraan, vaan on linjassa julkisen intressin kanssa. (Anttiroiko 2015, 80.)

Organisaatioiden välisissä verkostoissa on Brassin (2004, 802) mukaan kyse pitkäaikaisesta yhteystyösuhteesta, jossa osapuolet säilyttävät määräysvallan omista resursseistaan, mutta sopivat keskenään niiden käytöstä. Motiivit yhteistyön taustalla liittyvät esimerkiksi resurssien hankkimiseen, epävarmuuden vähentämiseen, legitimiuden vahvistamiseen sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen (Brass 2004; Galaskiewicz 1985; Oliver 1990). Julkisyhteisöjen näkökulmasta tarkasteltuna verkostot mahdollistavat erityisesti puutteellisten resurssien hankkimisen yhteiskuntapoliittisten tavoitteiden toteuttamiseksi (Anttiroiko 2017, 78).

Verkostojen tutkimuksessa taustalla vaikuttaa usein oletus resurssiriippuvuudesta, eli niin kutsuttu resurssiriippuvuusteoria (RDT, *resource dependence theory*). Resurssiriippuvuusteoria on ollut keskeinen osa organisaatiotutkimuksen ja strategisen johtamisen tutkimuksen kenttää jo vuosikymmenien ajan (Hillman ym. 2009, 1404). Teorian ytimeen kuuluu väite siitä, että eri toimijat ovat riippuvaisia toistensa resursseista, jolloin keskinäinen vuorovaikutus niiden välillä on ratkaisevaa menestyksen takaamiseksi (Järvensivu 2019). Pfefferin ja Salancikin (2003, 2) mukaan mikään organisaatio ei ole toimijana täysin itsenäinen, vaan osa muiden organisaatioiden muodostamaa toimintaympäristöä. Organisaatioiden on välttämätöntä olla vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa haaliakseen niiden tarvitsemia resursseja. Tämä pätee erikokoisiin niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla toimiviin organisaatioihin. Resurssiriippuvuusteoria katsoo, että resursseissa ei ole kyse pelkästään taloudellisista tai tuotannollisista resursseista, vaan resurssinäkökulma on paljon tätä laajempi ja monimuotoisempi. Resursseilla voidaan viitata esimerkiksi inhimilliseen pääomaan, kuten henkilöstön osaamiseen. (Järvensivu 2019.)

Resurssiriippuvuudet muodostavat toimijoiden välille erilaisia suhteita, joiden kautta verkostoja on mahdollista tarkastella. Toimijoiden väliset valtasuhteet saattavat kuitenkin jakautua epätasaisesti riippuen siitä, kenellä on hallussaan arvokkaimmat ja vaikeasti kopioitavissa olevat resurssit. Verkostotutkimuksessa voidaan tarkastella esimerkiksi sitä, kuinka resurssien synnyttämät valta-asetelmat näyttäytyvät yhteistyössä ja käytetäänkö valtaa esimerkiksi heikomman osapuolen manipuloimiseen. Toisaalta valtaa on mahdollista käyttää myös keskinäisen verkosto- ja vuorovaikutussuhteen kehittämiseksi (Järvensivu 2019.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1. Aineisto ja tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus valitaan tutkimuksen lähestymistavaksi usein silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä halutaan tehdä tarkka ja kokonaisvaltainen kuvaus (Laine ym. 2007, 9–10). Tapaustutkimuksessa on enemmänkin kyse tutkimusstrategiasta kuin -menetelmästä, ja sen keskiössä on tarkastella yhtä tai useampaa ‘tapausta’. Tapaustutkimuksen kohteeksi soveltuvat laajemmasta kontekstista rajattavissa olevat prosessit ja ilmiöt, kuten erilaiset hankkeet ja projektit. Sen sijaan monimutkaisemmat ja laajemmat tapaukset, kuten muutosprosessit, tapahtumaketjut ja monimuotoiset verkostot, saattavat olla vaikeammin rajattavissa tapaustutkimuksen kohteeksi (Eriksson & Koistinen 2005, 4–6). Tämän tutkimuksen tapaukseksi valikoitui Ponsen ja Vieremän kunnan sektorirajat ylittävä yhteistyösuhde ja siihen liittyvät tekijät, jotka mahdollistavat ja haastavat vastuullisuuden toteuttamisen. Vaikka verkostojen tarkastelu ei lähtökohtaisesti ole helposti rajattavissa oleva ilmiö, päädyin valitsemaan tapaustutkimuksen tämän tutkielman lähtökohdaksi, sillä tarkastelun kohteena on yhteistyösuhde, jossa on kaksi selkeää toimijaa. Lisäksi yhden tapausesimerkin tarkasteleminen mahdollisti minulle syvällisemmän ymmärryksen tuottamisen yhteistyösuhteen taustalla vaikuttavista mekanismeista ja niiden heijastumisesta vastuullisuuteen.

Tutkimuksen aineisto on kerätty puolistrukturoitua teemahaastattelua hyödyntäen. Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä joustava, ja mahdollistaa haastateltavien kohtaamisen aktiivisena ja merkityksiä luovana osapuolina. Valitsin aineistonkeruumenetelmäksi haastattelun myös sillä perusteella, että se mahdollistaa tarvittaessa lisäkysymysten esittämisen vastausten selventämiseksi ja syventämiseksi. (Hirsjärvi & Nurme 2022.)

Haastattelukysymykset rakentuivat tutkimuskysymyksestä johdetun kahden teeman ympärille. Ensimmäisessä teemassa pyrkimyksenä oli selvittää, millaista yhteistyötä organisaatiot tekevät sekä millaisia merkityksiä organisaatiot liittävät yhteistyöhön. Toisen teeman kysymykset käsittelivät vastuullisuuden toteuttamista sekä siihen liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita. Vastuullisuusjohtajan haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna ja kunnanjohtajan ja teknisen johtajan haastattelu parihaastatteluna, joka on ryhmähaastattelun yksi muoto. Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan

ryhmähaastattelun merkitys tulee esiin tilanteissa, joissa halutaan selvittää osallistujien yhteinen näkökanta tutkittavaan ilmiöön. Päädyin parihaastatteluun siksi, että haastatteluvastauksissa yhdistyisivät mahdollisimman kattavasti niin kunnanjohtajan kuin teknisen johtajan erityisosaamiseen perustuvat näkemykset tutkittavasta ilmiöstä.

Haastateltaviksi valikoituivat aihepiiriä koskevan ennakkotietämyksen perusteella Ponsen vastuullisuusjohtaja sekä Vieremän kunnanjohtaja ja tekninen johtaja. Ponsen vastuullisuusjohtaja on toiminut yhtiössä yli 20 vuoden ajan. Ennen vastuullisuusjohtajan tehtävään siirtymistä hän toimi yhtiön vastuullisuuspäällikkönä, ja tätä ennen hän vastasi konsernin viestinnästä. Vieremän kunnanjohtaja toimii kuntalaissa määriteltyjen tehtävien ohella elinkeinoasiantuntijana ja vastaa yritys yhteistyöstä. Kunnan tekninen johtaja toimii Vieremän Lämpö ja Vesi Oy:n hallituksen puheenjohtajana sekä vastaa muun muassa kiinteistötoimesta ja yhdyskuntasuunnittelusta. Hän on myös ollut tiiviisti osallisena kunnan Kumppanuusyrityskylässä sijaitsevan biokaasuterminaalin toteuttamista edistäneessä hankkeessa, josta kerrotaan tarkemmin seuraavissa luvuissa.

Aineiston analyysissä käytetään teoriasidonnaista sisällönanalyysiä, jonka voidaan ajatella sisältävän elementtejä sekä teoria- että aineistolähtöisestä tutkimuksesta. Teoriasidonnaisessa tutkimuksessa aineistosta etsitään kytköksiä olemassa olevaan teoriaan tai malliin, mutta nämä eivät suoraan ohjaa analyysin kulkua. Lähestymistapaa, jossa aineiston perusteella tehdyille havainnoille etsitään tulkintoja teorian pohjalta, voidaan myös kutsua abduktiiviseksi päättelyksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Aineistoa käsittelevässä luvussa on hyödynnetty pitkäköjä lainauksia informanttien antamista haastatteluista. Päädyin tähän ratkaisuun sillä perusteella, että katsoin sen korostavan haastattelutilanteiden autenttisuutta. Tällä ratkaisulla pyrin myös vähentämään sitä riskiä, että ohjaisin lukijan väärään suuntaan omilla tulkinnoillani ja sanavalinnoillani aineistoon liittyen.

3.2. Tutkimuksen kohdeorganisaatiot

Ponsse Oyj

Ponsse Oyj on Vieremällä vuonna 1970 perustettu pörssi-yhtiö, joka valmistaa metsäkoneita. Yrityksen tehdas toimii yhä tänäkin päivänä samalla paikkakunnalla, jossa se aloitti toimintansa yli viisikymmentä vuotta sitten. Ponsen toiminta on laajentunut vuosien mittaan kansainväliseksi. Yhtiö

listautui pörssiin vuonna 1995 ja toimii puunkorjuumarkkinoilla noin neljäskymmenessä eri maassa. Konserniin kuuluu emoyhtiön lisäksi kaksitoista tytäryhtiötä. Merkittävä osuus, lähes 80 prosenttia, yhtiön liikevaihdosta tulee viennistä. (Ponsse 2024.)

Yhtiön mukaan sen valmistamat metsäkoneet perustuvat “ympäristöystävälliseen tavaramerkkien puunkorjuuseen”. Tämä tarkoittaa sitä, että puun kaato, karsinta ja katkominen määrämittaansa tapahtuu metsässä. Ponsse-tuotteiden ja avainkomponenttien suunnittelu ja valmistaminen tapahtuu Vieremän tehtaalla. (Ponsse 2024.) Ponsse panostaa sanojensa mukaan paikallisuuteen, joka ilmenee muun muassa hankinnoissa: 47 prosenttia Ponssen alihankintaostoista tehdään 25 kilometrin säteellä tuotannosta (Paananen 2022, 60).

Vieremän kunta

Vieremä on Pohjois-Savossa sijaitseva noin 3 400 asukkaan kunta (Tilastokeskus 2022). Kunta määrittelee omiin vahvuuksiinsa kattavat peruspalvelut, maatalouden, metalli- ja teknologiateollisuuden sekä työpaikkaomavaraisuuden. Haasteena puolestaan pidetään puutteita työvoiman saatavuudessa. Vieremän kuntastrategian mukaan kunnan toimintaa ohjaavat seuraavat arvot: yhteistyökykyisyys ja avoimuus, yritysystävällisyys, asukaslähtöisyys, itsenäisyys, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Visiossaan Vieremän kunta haluaa toimia Pohjois-Savon maakunnan metalli- ja teknologiateollisuuden keskuksena sekä mahdollistaa hyvät edellytykset kuntalaisten hyvinvoinnille sekä paikalliselle yrittäjyydelle. Kunnan tahtona on myös toimia edelläkävijänä maataloudessa ja biotaloudessa. (Vieremän kuntastrategia 2022–2025.)

Vieremän kunta toteutti vuoden 2023 aikana biokaasuun perustuvan hankkeen, jonka myötä kunnassa avattiin biokaasua hyödyntävä kaasuntankkausasema sekä varalämpölaite. Julkinen tankkausasema sijaitsee Kumppanuusyrittäjäkylässä, jossa valmistetaan tuotteita metalli- ja teknologiateollisuuden tarpeisiin. Kunta tiedottaa omilla verkkosivuillaan, että se on siirtynyt käyttämään vuoden 2024 alusta alkaen biokaasua traktoritöiden osalta. (Vieremän kunta 2024).

4 TULOSTEN ESITTELY

4.1. Vastuullisuus

Vastuullisuustyö

Ponssella vastuullisuus on upotettu osaksi strategista ja operatiivista toimintaa. Vastuullisuusjohtaja kertoo haastattelussa, että vastuullisuus on nostettu ensimmäistä kertaa osaksi Ponssen visiota vuonna 2021. Yritys on päättänyt asettamaan vastuullisuustavoitteensa visiotyöskentelyn ja vastuullisuuden olennaisuusarvioinnin pohjalta. Vastuullisuustyöskentelyn painopisteitä ovat vastuullisuusjohtajan mukaan ihmiset, ratkaisut, toiminta ja yhteisö, joista jokaiselle on asetettu vuosikohtaisia tavoitteita ja toimenpiteitä pitkän aikavälin tavoitteiden edistämiseksi. Tavoitteiden toteutumista seurataan aihealueeseen kuuluvien mittareiden avulla.

Ponssella on 2021 esitelty uusi visio, mikä on tiekartta, että millä tota Ponsse nähdään, että me menestytään myöskin tulevaisuudessa. Ja sinne ollaan ensimmäistä kertaa nostettu mukaan sitten se, että me keskitytään innovaatioissa vastuullisuuteen ja katsotaan tulevaisuuteen ja pyritään suunnitelmallisesti operatiivisessa toiminnassa ja tuote- ja palveluratkaisuissa hiilineutraaliuteen. (H2)

Vastuullisuus ilmenee Ponssen toiminnassa käytännössä esimerkiksi työturvallisuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisessä, ihmisoikeusvaikutusten arvioinnissa, energia- ja lämmitysratkaisuissa, jäte- ja päästötavoitteissa, hallinnon vaatimuksissa ja tuotekehityksen visioratkaisuissa. Vastuullisuusjohtaja mainitsee myös yhdeksi tavoitteeksi nestekaasun vaihdon uusiutuvaksi, joka liittyy kunnan ajamaan hankkeeseen biokaasulaitoksesta. Vastuullisuusjohtaja kertoo, että ihmisoikeusvaikutusten arvioinnin tavoitteena on kartoittaa, millaisia vaikutuksia Ponssen toiminnalla on työntekijöihin koko konsernitasolla. Tekemistä ollaan laajentamassa myös toimittajiin ja jälleenmyyjiin, joka tulisi koskettamaan Kumppanuusyrittäjäkylässä Ponsselle alihankintaa toteuttavia yrityksiä.

No se riippuu totta kai ihan siitä, että mistä aihealueesta puhutaan. Elikkä jos puhutaan vaikka sosiaalisesta vastuusta, niin sinnehan liittyy kaikki tällainen esimerkiksi

työturvallisuusteemat -- Ja sitten sinne liittyy ihan konkreettisia, tuota ympäristövastuun toimenpiteitä ihan alkaen siitä, että minkälaista lämpöä me käytetään, ostetaan täällä -- Sitten on tää niinkun vaikka maalämmön nestekaasun vaihto uusiutuvaksi, joka on tää kunnan hanke täällä taustalla sitten biokaasulaitoksesta -- Ja sitten siellä on paljon tällöistä niinkun governance-teemaa. Vastuullisuudesta puhutaan tällöisestä kolmen eri osa alueen kautta, yleensä siellä ympäristö ja sosiaalinen vastuu ja sitten siellä on hallinnointi. Niin tai hallinto. Nää tulee ehkä nää hallinnon vaatimukset tulee sitten hyvin pitkälle tuolta niinku lainsäädännöstä tällä hetkellä, että tehdään muun muassa niinku erilaisia arviointeja, että millä tavalla erilaiset kestävän kehityksen elementit vaikuttaa meidän liiketoimintaan ja kuinka meidän liiketoiminta vaikuttaa tällöisiin kestävyysteemoihin. (H2)

Vieremän kunnanjohtaja kertoo vastuullisuusnäkökulman olevan kokonaisuudessaan laaja. Hän mainitsee, että kunnan toiminta suhtautuu kokonaisuutena erityisesti ihmisiin, joihin vaikutukset ensikädessä kohdistuvat. Kunnan vastuullisuustoimintaa ohjataan lainsäädännön asettamien vaatimusten ohella erilaisilla strategisilla suunnitelmilla, kuten ilmasto-ohjelmalla ja kuntastrategialla.

-- se meidän toiminta niinku suhteutuu aika paljon enemmän kokonaisuutena tähän, niinku ihmisiin, jotka pystyy kokemaan sitä kunnan toimintaa ja sitten siihen ympäristöön myös pitkällä aikavälillä. Eli kunnalla liittyy myös tällöistä vastuuta ja valtaa tähän niinku kokonaisuuteen ja sitten myös näihin ihmisiin ja se on sillä tavalla kokonaisuutena hyvin laaja se vastuullisuusnäkökulma. Ja tota, tietenkin se lähtee siitä, että kunnan toiminnan pitää aina olla lakien ja olemassa olevien normien mukaista. Ja sitten pitää edistää niitä tavoitteita, joita lainsäädäntö on meille asettanu. (H1)

Haastattelussa nousee esille kunnassa käynnissä ollut biokaasuhanke, jonka tavoitteena on ollut avata biokaasun tankkausasema Kumppanuusyrityskylään. Tankkausaseman rakentamisesta vastaa kuntaomisteinen Vieremän Lämpö ja Vesi Oy, ja sen käyttö on alkanut marraskuussa 2023. Tekninen johtaja kertoo biokaasuhankkeen toimivan hyvänä esimerkkinä vastuullisuuden toteuttamisesta käytännössä, sillä hanke on yhdistänyt eri sektorien toimijoita ja hyödyttänyt paikallista teknologiateollisuutta, maataloutta ja parhaimmillaan myös kuntalaisia.

No se on (biokaasuhanke) hyvä esimerkki siitä, että mitä nämä toimet voi olla ja erityisen hyvä esimerkki siitä, että mitenkä eri sektorit, tai tuota toimialat, saahaan siihen sammaan projektiin liittymään. Ja se näkyy tässä teknologiateollisuudessa, ja toisaalta myös parhaimmillaan maataloudessa ja kaikille kuntalaisille, jotka ajoneuvoilla liikkuu, niin tota, se on tosi hyvä esimerkki siitä. (H1)

Vastuullisuuden liitetyt merkitykset

Ponssen konsernistrategiassa vastuullisuus määritellään seuraavasti: “Vastuullisuus ohjaa liiketoimintaamme ja antaa meille suunnan. Se varmistaa sosiaalisen ja taloudellisen menestyksemme. Olemalla vastuullinen kaikin tavoin, kehitymme oikeaan suuntaan.” (Paananen 2021). Vastuullisuusjohtaja tarkentaa, että käytännössä vastuullisuus nähdään teemana, joka mahdollistaa Ponssen menestyksen niin taloudellisesti kuin sosiaalisesti. Tämä toimii myös lähtökohtana, josta vuosikohtaiset vastuullisuustavoitteet johdetaan. Vastuullisuus on Ponselle toimintamalli, joka antaa yhtiön toiminnalle suunnan ja ohjaa yhtiön käytänteitä.

Käytännössä se on niinku toimintamalli, joka yhdessä yhtiön arvojen kanssa linjaa sen toiminnan suunnan ja sen tavan toimia yrityksessä. (H2)

Vieremän kunnanjohtaja painottaa vastuullisuuden olevan ylisukupolvinen asia, joka velvoittaa kuntaa arvioimaan ja kehittämään omaa toimintaansa pitkän aikavälin tavoitteet huomioiden. Hänen mukaansa vastuullisuus liittyy myös vahvasti Vieremän kunnasta syntyvään mielikuvaan. Hän kertoo, että Vieremän kunnassa on pidetty tärkeänä “tehdä enemmän ja puhua vähemmän”, mikä on näkynyt myös vastuullisuustoiminnassa ja vastuullisuuden liitetyissä merkityksissä. Toiminnassa on pyritty ratkaisukeskeisyyteen. Merkityksistä puhuttaessa korostuu, että kunnan vastuu toimijana suhteutuu erityisesti ihmisiin ja yhteisöön, mikä nostaa erityisesti sosiaalisen vastuullisuuden ulottuvuuden keskeiseen asemaan.

Se vastuullisuus ulottuu myös hyvin voimakkaasti siihen, että minkälainen mielikuva Vieremän kunnasta muodostuu. Elikkä niinku tämmönen mielikuvaan liittyvä vastuu ja se on niinku ylisukupolvinen asia, elikkä se että meidän pitää niinku koko ajan miettiä pitkällä aikavälillä meidän ratkaisuja ja vaikuttavuutta -- ja sitten Vieremän kunnassa tietysti ollu tärkeetä meille aina se, että me mielellään niinku puhutaan vähemmän ja tehään enemmän -- ja se liittyy esimerkiks siihen, että me ollaan oikeesti tehty näitä

juttuja, me ollaan tehty oikeesti biokaasuun liittyviä juttuja, oikeesti kiinteistötehokkuuteen liittyviä asioita, liikennetkaisuja ja tämän tyyppisiä asioita. Että ne on niinku oikeesti todellisia toimenpiteitä. Lopultahan me ollaan niinku nimenomaan kuntalaisille vastuussa. Ja se vastuullisuus, niinku he kokkee sen. (H1)

4.2. Sektorien välinen yhteistyö

Ponsen ja Vieremän kunnan välinen yhteistyö

Ponsse on toiminut Vieremällä vuodesta 1970 alkaen ja on isoin yksittäinen paikallinen työllistäjä. Myös alueellisesti tarkasteltuna Ponsen työllistävä vaikutus on merkittävä. Tilastokeskuksen (2022) mukaan Vieremän kunnassa oli asukkaita vuoden 2022 lopussa hieman yli 3 400. Ponsen tehtaalla noin 650 :stä työntekijästä reilut 100 tulee kunnasta.

No se yhteistyö on aika luontevaa ensinnäkin, koska me ollaan nyt tässä hyvinkin keskeinen sijainti Vieremän kirkonkylän keskellä ja iso osa meidän työntekijöistä, noin reilut 100 henkeä, tulee meille työntekijöitä tähän tehtaalle tästä firmakunnan alueelta ja tässä Vieremän tehtaalla on tällä hetkellä noin 650 työntekijää. Yhteensä konsernissa on noin 2100 työntekijää. (H2)

Vieremän kunnassa yhteistyösuhdetta kuvaillaan symbioottiseksi, jossa molemmat osapuolet hyötyvät toisistaan. Kunnan nähtiin toimivan mahdollistajan roolissa, jossa se pyrkii vastaamaan Ponsen ja sen työntekijöiden tarpeisiin erityisesti asunto- ja palvelutarjonnan kautta. Ponsella sen sijaan on merkittävä alueellista elinvoimaa ylläpitävä rooli, joka ilmenee muun muassa kunnan tulopohjassa.

No, sillä tavalla se on tuommonen symbioottinen yhteistyö. Että ne sillä tavalla on kietoutunu yhteen nämä meidän polut, että Ponsse on tietysti yli 50 vuotta toiminut Vieremällä ja ehitty paljon ja on selkeesti isoin työllistäjä täällä kunnassa ja tällä alueella myös. Ja sitä kautta niin on se kunnantulopohja merkittävä osuus -- Ja tietysti kunta sitten tekee oman roolinsa siinä että pyrkii mahollistamaan sen yhtiön onnistumisen täällä Vieremällä omalta osaltaan. Ja sitten työntekijöitten arki olis sitten

mahollisimman helppoo täällä. Että sillä tavalla ne meidän polut sekä historiassa että tulevaisuudessa on yhteen kietoutunu hyvin merkittäväällä tavalla. (H1)

Ja tietysti niinku kunnalla on iso rooli siinä, että millä tavalla esimerkiksi meille tulevat työntekijät saa asuntoja. Millä tavalla sitten heidän perheessään olevat muut aikuiset saa ehkä työpaikkoja täältä kunnan alueelta. Minkälaisia palveluita kunnassa tarjotaan, esimerkiksi niin kun päiväkotipalveluita lapsille, ja kuinka joustavia ne palvelut on. (H2)

Kumppanuusyrityskylän parissa tehtävä yhteistyö

Vieremän kunnassa Kumppanuusyrityskylää kuvaillaan “strategiseksi toiminta-alueeksi Vieremällä ja Ylä-Savossakin”. Vieremän kunta on osallistunut alueen toimintaan ja kehittämiseen erityisesti maankäytön ja infrastruktuurin ratkaisuilla muun muassa ostamalla maa- ja metsäalueita alueella toimivien yritysten käyttöön sekä parantamalla alueen työliikenneolosuhteita.

-- kuntahan on rakentanut kaikkia näitä suojateitä ja ihan näitä alueita sitten ja hankkinut siitä tota metsäaluetta ja niinku tavallaan tonttia näiden tilojen käyttöön. Maankäyttöä ja infran kehittämistä ihan jo sen takia, että olis turvallisempia työliikenneolosuhteita näitten Kumppanuusyrityskylän työntekijöille. (H2)

Yhteistyöhön liitetyt merkitykset

Vieremän kunnassa luonnehditaan, että yhteistyöhön liittyy kaksi merkitystä; taloudellinen ja henkinen puoli. Ponsen taloudelliset vaikutukset näkyvät erityisesti kunnan tulopohjassa sekä paikallisten toimeentulossa, joka kunnassa tunnustetaan tärkeänä elinvoiman ja hyvinvoinnin lähteenä.

Oikeestaan kaks tämmöstä merkitystä. Ensimmäinen on se taloudellinen puoli. Totta kai me ylipäättään kunnan vaikutus kunnan tulopohjaan hyvin merkittävä. Mutta sitten tää toinen puoli on tämmönen henkilöpuoli, elikkä sitä kautta kun Ponsse työllistää täällä paljon ihmisiä niin se tuo työtä ja toimeentuloo ja sitä kautta hyvinvointia. (H1)

Ponssen ja Vieremän kunnan yhteistyöllä on voimakasta tunnearvoa, joka liittyy erityisesti yhteiseen historiaan ja Vieremän asemaan Ponssen kotikuntana. Vastuullisuusjohtajan mielestä yhteistyölle luo merkitystä erityisesti se, että Ponsse on kyennyt jatkamaan toimintaansa samalla sijainnilla koko yhtiön olemassaolon ajan. Vastuullisuusjohtajan mukaan tällä on ollut myös vaikutusta työntekijöiden viihtyvyyteen ja sitoutuneisuuteen.

Tää on Ponssen kotikunta. Mun mielestä tässä merkityksessä sillä on ehkä hyvin voimakkaampi tunnelataus kuin mitä monen muun yrityksen kotikuntanimityksellä.

Sitä tavallaan niinku yritys haluaa tuoda sitä esille sen takia, koska se kotiseudun ja kotikunnan merkitys on yritykselle myöskin ollut matkan varrella suuri, on edelleenkin vaikka 80 prosenttia menee tuota vientiin yrityksen tuotteesta tai liikevaihdosta. (H2)

Ponssella on Suomessa, ja osin kansainvälisestikin, vahva brändi, joka on kasvattanut myös Vieremän kunnan tunnettavuutta. Kunnassa katsotaan Ponssen toimivan positiivisena esimerkkinä erityisesti muille Itä-Suomen alueella toimiville yrittäjille ja madaltaneen kynnystä yritysten perustamiselle. Kunnanjohtajan mukaan Ponssen ympärille rakentunut Kumppanuusyrityskylä ja siellä Ponsselle alihankintaa toimittavat yritykset ovat esimerkki uskalluksesta lähteä yrittämään. Kun palataan tarkastelemaan yhteistyöhön liitettyä kahta keskeisintä merkitystä, jotka kunnanjohtajan mukaan ovat taloudellinen ja henkinen puoli, ovat nämä molemmat aspektit havaittavissa Kumppanuusyrityskylän toiminnassa. Kysyntä ja taloudelliset resurssit ovat mahdollistaneet yritystoiminnan synnyn ja keskittymisen alueelle, jonka ohella yritysmyönteinen ilmapiiri ja Ponssen mukanaan tuoma tunnettavuus ovat vahvistaneet uskoa yritystoiminnan kannattavuuteen sekä yrittäjien luottoa tulevaisuuteen.

-- Ponssen brändi on hyvin vahva Suomessa ja osittain myös kansainvälisestikin niin sitä kautta se Vieremän kunta saa tämmöstä positiivista näkyvyyttä -- lissää tunnettavuutta -- ehkä tähän liittyy voimakkaasti sitten tämmönen esimerkki, että tuota Itä-Suomessakin pystyy menestymmään jos niinku haluaa ja on yritystä. Se näkyy sitten semmosena, että meillä on yritysten perustamisen kynnys matala, että uskalletaan lähteä yrittämään ja sitä kautta on sitten syntyny Ponssen kanssa tätä alihankintaa tai näitä yrityksiä ja sitten tämmösiä, jotka on kehittyneet jo sitten aika isoiksi yrityksiksi sitä myötä. (H1)

Ponssen vastuullisuusjohtaja tuo esille, että kunnalla on merkittävä rooli yritysmyönteisen ilmapiirin luoja. Hänen mukaansa yritysmyönteisyys sekä matalan kynnyksen yhteydenpito ovat korostuneet nykyisen kunnanjohtajan aikana, mikä on kasvattanut yhteistyön merkitystä ja kannustanut asioiden pohtimiseen ja kehittämiseen yhdessä.

Ja ehkä se varsinkin on korostunut (kunnanjohtajan) aikana semmoinen, niinkun matalan kynnyksen yhteydenpito, että semmoinen hyvä keskusteluyhteys sekä niinku virallisia kanavia pitkin että luontevasti ihan kaikilla tasoilla, että voidaan miettiä ja pohtia asioita asioita yhdessä ja kehittää asioita yhdessä. (H2)

4.3. Yhteistyöhön liittyvät tekijät, jotka mahdollistavat vastuullisuuden toteuttamisen

Toimittajayritysten keskittyminen Kumppanuusyrittäjäalueen alueelle on mahdollistanut merkittävien logistiikkaetujen syntymisen. Vastuullisuuden näkökulmasta katsottuna tämä tarkoittaa sekä pienempiä päästöjä että taloudellisia etuja. Yhteistyössä tunnustetaan myös mahdollisuus järjestää yhteisiä koulutuksia esimerkiksi ihmisoikeuksia tai päästölaskentaa koskien. Tällä hetkellä koulutuksia ei kuitenkaan järjestetä. Yhteistyö voisi myös mahdollistaa yhteisten hyvinvointipalvelujen hankkimisen henkilökuntaa varten.

No ensinnäkin siinä tulee tietysti nää niinku logistiikkaedut, että ne on lähellä. Me ei niinkun päästöjen tai eurojen näkökulmasta käytetä niinku valtavaa määrää sitten rahaa siihen, että me liikutetaan noita komponentteja tähän meidän tehtaalle. Sitten ehkä niinkun edelleenkin vastuullisuuden näkökulmasta, niin tähän tekemiseen liittyy paljon semmoisia, niinku yhteistyön ja yhteisen kehityksen mahdollisuuksia. Elikkä me pystyttäisiin esimerkiksi ehkä enemmän vaikka pyörittämään yhteisiä koulutuksia, vaikka ensiapukoulutuksia tai jotakin vaikka päästölaskentakoulutuksia, ympäristökoulutuksia, vaikka ihmisoikeuksiin liittyviä, työturvallisuutta ja ylipäätään tai johonkin tän tyyppiseen teemaan liittyviä koulutuksia -- meillä voisi ihan hyvin olla niinkun jotain tämmöistä, ehkä jopa niin kun enemmän semmoista niinku tapahtumia tai tota voitaisiin niinku hankkia vaikka jonkun tyyppisiä vaikka henkilökunnan hyvinvointipalveluita yhdessä. Työllistää vaikka joku toimija, joka pystyisi sitten niin kun tarjoamaan sen palvelun meille kaikille. (H2)

Yhteistyössä tunnustetaan mahdollisuuksia päästöjen vähentämiseen, energiaratkaisujen modernisointiin sekä materiaalitehokkuuteen myös laajemmalla tasolla. Kunta pyrkii tarjoamaan Kumppanuusyrityskylän yrityksille keinoja, joiden avulla esimerkiksi uusiutuvaan energiaan siirtyminen olisi mahdollisimman vaivatonta. Tekninen johtaja pohtii, että parhaimmillaan siitä voisi syntyä positiivinen kierre, jossa ratkaisut toisivat uusia mahdollisuuksia myös Kumppanuusyrityskylän ulkopuolelle ja palvelisivat näin ollen useaa tahoja.

Tuohon vois vielä lisätä tuon, että se tietysti tuopi meillekin ja sitten muille toimijoille niitä mahdollisuuksia vaikka tässä uusiutuvan energian ratkaisuihin, että me saahan tarjottua yrityksille tai Kumppanuusyrityskylään niitä keinoja. Ja jos ja kun niitä käytetään niin se tuopi myös muuallekin niitä mahdollisuuksia sitten siihen tuotantoon, eli palvelee montaa eri tahoa. (H1)

4.4. Yhteistyöhön liittyvät tekijät, jotka haastavat vastuullisuuden toteuttamisen

Molemmissa organisaatioissa pohditaan, ettei yhteistyöhön ole vuosien varrella sisältynyt merkittäviä haasteita. Yhteistyötä kuvaillaan luonnolliseksi, jossa molemmat osapuolet ovat olleet tietoisia omista rooleistaan. Yksi selitys yhteistyön vaivattomuudelle piilee kunnanjohtajan mukaan Ponsen ja Vieremän kunnan arvomaailmassa, joka on monelta osin yhdenmukainen ja jonka ansiosta sekä Ponsen että Vieremän kunnan tavoitteet ovat olleet samansuuntaisia vuosien varrella. Tilanne voisi kuitenkin olla toinen, mikäli yhteistoiminnan luonne muuttuisi. Näin voisi käydä esimerkiksi silloin, mikäli toimijoiden arvomaailmat eroaisivat merkittävästi toisistaan tai jokin toimijoista vetäytyisi tukemasta yhteistyötä. Tällä hetkellä yhteistoiminnan osapuolet kuitenkin kokevat tasapainon olevan hyvä.

Tavallaan niinku meidän on sikäli helppo toimia Ponsen kanssa, että kun lopulta katotaan Ponsenkin arvoja ja sitten Vieremän kunnan arvoja, niin ne on hyvin samansuuntaisia. Siinä mielessä tässä ei oo oikeestaan millään tapaa sellasta vastakkainasettelua, että ne Ponsen tavoitteet ja Vieremän kunnan tavoitteet on hyvin samansuuntaisia. Että se on sinänsä hyvin heleppo toimia. Mutta se vois olla hyvin erilaistakin, että jos ois joku yritys joka tuota alistais kaiken sille tuloksen tekemiselle

esimerkiks keinolla millä hyvänsä niin se vois olla hyvinkin erilainen se yhteistoimintanäkökulma, että se menis enemmän sitten valvontapuolelle. (H1)

-- koska tää balanssi on nyt hyvä ja nää roolit on selkeät niin sitten jos joku näistä toimijoista tavallaan vetäytyisi tukemasta tätä yhteistyötä niin sitten se olisi varmasti haaste, joka on aika äkkiä niinku romuttaisi monta hyvää asiaa -- jos vaikka kunnassa olisi semmoinen poliittinen ilmapiiri, ettei vaikka haluttais enää yhteistyötä tehdä niin... täähän olis ihan mahdollista. Poliittiset päättäjät vaihtuu aina neljän vuoden välein. (H2)

Ponssen näkökulmasta katsottuna merkittävimmät haasteet ovat liittyneet toimittajayhteistyöhön, kuten esimerkiksi tuotteiden laatuongelmiin. Sen sijaan yritysten sisäiset haasteet ovat näkyneet yhteistyön luonteessa harvemmin. Selkeiden roolitusten ansiosta Ponssella on koettu, ettei heidän ole tarvinnut huolehtia esimerkiksi Kumppanuusyrityskylän alueen infrastruktuurista tai yritysten edellytyksistä laajentumiselle, sillä kunta on ottanut niistä vastuun ja mahdollistanut Ponssen keskittymisen omaan liiketoimintaansa.

Mun mielestä kunta on niin kun Ponssen ei ole ehkä tarvinnut niinku välittää ja huolehtia siitä, että onko se niinku se infra kunnossa ja onko ne puitteet vaikka näiden yritysten laajentumiselle kunnossa. Elikkä kunta on kyllä sen puolen hoitanut sitten suoraan näiden yritysten kanssa aina eikä ole tavallaan niin kun edellyttänytään niinku Ponssea, että Ponssen pitäis sitten jollain tapaa olla mukana siinä hommassa. Että mun mielestä nää roolitukset on niinku selkeät. Ponsse keskittyy siihen omaan liiketoimintaansa, että se on mahdollisimman sujuvaa ja menestyksestä ja kunta tarjoaa niitä puitteita sitten niinkun näille meidän kumppaneille laajentua ja myöskin meille siltä osin että, se mihinkä he pystyy vaikuttamaan. (H2)

Vaikka Ponssen ja Vieremän kunnan välinen yhteistoiminta on ollut sujuvaa, yhteiseksi haasteeksi tunnistetaan osaavan työvoiman saatavuus. Tällä hetkellä Kumppanuusyrityskylän yrityksissä hyödynnetään vuokratyövoimaa. Myös Ponssen kerrotaan alkaneen hyödyntää vuokratyöntekijöitä hiljattain.

Ja nyttenhän se sitten tänä päivänä on pitkälle sitä, että puhutaan siitä miten me saahaan osaavampaa työvoimaa ja miten me saahaan niille ihmisille mahdollisimman helppo ja hyvä arki sitten täällä Vieremällä. (H1)

Joo toki niinku varmaan semmoisena niinku yhteisenä haasteena sitten joka koskee kaikkia niin on on ehkä työntekijöiden saatavuus. Että heillähän on myöskin tämmöistä vuokratyövoimaa, joka on niinku niin sanotusti kansainvälistä vuokratyövoimaa mitä meillä ei ole. Meillä on nyt alettu käyttämään vasta vuokratyöntekijöitä ja niinku tämmöistä kansainvälistä taustaa siellä ei ole meidän työntekijöissä. Mutta se on aika niinkun edistyksellistä näissä yrityksissä ollut. (H2)

4.5. Yhteenveto tuloksista

Tässä luvussa esitellään yhteenvetona haastatteluaineistosta esille nousevat keskeisimmät seikat. Aineistossa keskitytään aluksi tarkastelemaan organisaatioiden vastuullisuustyötä, jonka jälkeen esitellään organisaatioiden väliseen yhteistyöhön liittyviä seikkoja sekä viimeiseksi tekijät, jotka mahdollistavat tai haastavat vastuullisuustyön toteuttamisen.

Vastuullisuuden tarkastelussa keskiöön nousee sen moniulotteisuus; molemmat organisaatiot painottavat, että vastuullisuusnäkökulma on kokonaisuutena laaja ja sisältää monenlaisia vastuullisuustavoitteista johdettuja toimenpiteitä. Vastuullisuus näkyy molemmissa organisaatioissa niin strategisena kuin operatiivisena prosessina. Ponsella vastuullisuus on upotettu osaksi visiota ja sitä johdetaan tavoitteilla, jotka yhtiö on asettanut visiotyöskentelyn ja vastuullisuuden olennaisuusarvioinnin pohjalta. Vieremän kunnalla keskeisimmät vastuullisuutta ohjaavat strategiset toimintaohjeet ovat kuntastrategia ja ilmasto-ohjelma. Vastuullisuuden painopisteet määrittävät organisaatioiden toiminnan luonteen mukaan. Kunnan vastuullisuustoiminnassa korostettiin ihmisiin ja kuntalaisiin kohdistuvia vaikutuksia. Kunnan haastattelussa luonnehdittiin, että kunta on ensikädessä vastuussa omista ihmisiin ja ympäristöön kohdistuvista vaikutuksista. Ponsen vastuullisuustoiminnan painopisteet ovat ihmiset, ratkaisut, toiminta ja yhteisö.

Ponselle vastuullisuus merkitsee yhtiön taloudellisen ja sosiaalisen menestyksen saavuttamista. Vastuullisuuden katsotaan ikään kuin asettavan oikean suunnan pörssiyhtiön toiminnalle. Vieremän kunnan vastuullisuuteen liitetyissä merkityksissä korostetaan sosiaalisen vastuun ulottuvuutta sekä

konkreettisia toimenpiteitä. Kunnan nähdään olevan vastuussa erityisesti ihmisiin ja yhteisöön liittyvissä seikoissa. Haastattelussa tulee myös ilmi, että vastuullisuus merkitsee positiivisen mielikuvan rakentamista ja ylläpitämistä Vieremän kunnasta.

Ponssen ja Vieremän kunnan välistä yhteistyötä kuvaillaan symbioottiseksi. Erityisen merkille pantavaa oli se, että haastateltavilla osapuolilla tuntui olevan selkeä konsensus yhteistyön luonteesta sekä yhteistyön osapuolten rooleista. Ponsella on merkittävä rooli paikallisen elinvoiman luoja ja ylläpitäjänä. Kunta puolestaan pyrkii toimimaan mahdollistajan roolissa sekä luomaan edellytyksiä paikallisten yritysten toiminnalle esimerkiksi rakentamisen ja maankäytön ratkaisulla. Esimerkkinä yhteistyön kulminoitumisesta toimii Kumppanuusyrityskylä, joka on strategisesti merkittävä metalli- ja teknologiayritysten keskus niin Ponselle kuin Vieremän kunnallekin.

Ponssen ja Vieremän kunnan yhteistyöllä on kaksi keskeistä merkitystä. Ensinnäkin yhteistyöllä on merkittäviä taloudellisia hyötyjä molemmille osapuolille, mutta yhteistyön tuomat taloudelliset edut näkyvät erityisesti kunnan tulopohjassa. Toiseksi yhteistyöllä katsotaan olevan monenlaisia aineettomia merkityksiä, jotka liittyvät esimerkiksi jaettuun historiaan sekä Vieremän asemaan Ponssen kotikuntana. Aineettomiin merkityksiin lukeutuu myös Ponssen kansainvälisestäkin tunnettu brändi, joka on tuonut mukanaan positiivista näkyvyyttä Vieremän kunnalle. Ponsse nähdään esimerkiksi siitä, että yrittäminen on mahdollista myös Itä-Suomessa negatiivisesta väestökehityksestä huolimatta.

Yhteistyön osapuolet katsovat, että vastuullisuutta on mahdollista toteuttaa ja edistää yhteistyön avulla. Tällä hetkellä tämä on nähtävissä erityisesti Kumppanuusyrityskylän toiminnassa. Lyhyet välimatkat Ponssen ja Kumppanuusyrityskylässä sijaitsevien toimittajayritysten välillä ovat mahdollistaneet merkittävien logistiikkaetujen syntymisen niin taloudellisessa merkityksessä kuin päästöjen vähentämisen näkökulmasta tarkasteltuna. Kunta pyrkii omien sanojensa mukaan luomaan edellytyksiä alueen yrityksille kestävämpien energiaratkaisujen osalta. Tästä esimerkkinä toimii Kumppanuusyrityskylässä sijaitseva biokaasun tankkausasema. Informantit tuovat myös ilmi, että yhteistyötä voitaisiin hyödyntää nykyistäkin laajemmin vastuullisuustavoitteiden edistämiseksi. Tämä voisi sisältää esimerkiksi yhteisten hyvinvointipalvelujen hyödyntämistä sekä yhteisiä koulutustilaisuuksia vastuullisuuteen liittyen.

Yhteistyön luonteeseen ei ole sisällynyt merkittäviä haasteita vuosien varrella. Sen sijaan osapuoliin kohdistuvat haasteet vaikuttaisivat liittyvän rakenteellisiin tekijöihin, kuten työvoiman heikkoon saatavuuteen ja väestöllisen huoltosuhteen heikkenemiseen. Yhteistyön vaivattomuutta selitetään selkeiden roolitusten ja jaettujen arvojen avulla. Osapuolet pohtivat, että tilanne voisi myös olla toinen, mikäli näihin tekijöihin tulisi merkittäviä muutoksia.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli vastata kysymykseen siitä, kuinka Ponsse ja Vieremän kunta toteuttavat sektorien välistä yhteistyötä, sekä valottaa yhteistyöhön liittyviä tekijöitä, jotka voivat edesauttaa tai haastaa vastuullisuuden toteuttamista. Tapaustutkimuksen kohteeksi valikoituneet organisaatiot edustivat yksityistä ja julkista sektoria. Tutkimusstrategiana hyödynnettiin tapaustutkimusta, sillä tavoitteena oli perehtyä syvällisemmin kyseisten sektorien väliseen yhteistoimintaan ja tarkastella siinä ilmeneviä lainalaisuuksia, jotka ilmentävät sidonnaisuutta laajempaan tutkittavaan ilmiöön.

Haastattelujen perusteella ilmenee, että Ponsse ja Vieremän kunnan välinen yhteistyö on ollut tiivistä vuosikymmenten ajan. Yhteistyötä kuvaillaan symbioottiseksi, jossa molemmat osapuolet hyötyvät toistensa panoksesta yhteisten tavoitteiden ja päämäärien edistämiseksi. Toisaalta tämän voidaan myös katsoa viittaavaan yhteistyön osapuolten välillä vallitsevaan keskinäisriippuvuuteen. Jaetut arvot sekä yhteinen historia mainitaan tekijöinä, jotka ovat vahvistaneet osapuolten välistä luottamusta ja yhteistyösuhdetta. Yhteistyöstä nousee esille kaksi vahvaa merkitystä, jotka liittyvät sen tuomiin taloudellisiin etuihin sekä inhimilliseen pääomaan.

Yhteistyön solmukohdat näyttäisivät kulminoituvan erityisesti Kumppanuusyrittäjäkylässä, joka on strategisesti tärkeä toiminta-alue niin Vieremän kunnalle kuin Ponsselle. Yhteistyösuhteen osapuolet kokevat, että selkeiden roolien ansiosta ne ovat voineet keskittyä edistämään yhteisten tavoitteiden toteutumista omista lähtökohdistaan käsin. Kunta vaikuttaisi asettuvan “mahdollistajan” rooliin, jossa se pyrkii kuuntelemaan teollisuuskylän yritysten tarpeita ja vastaamaan niihin omien resurssiensa puitteissa eli toisin sanoen luomaan edellytyksiä alueen yritysten toiminnalle. Käytännössä tämä on näkynyt energiatehokkuuden, maankäytön ja infrastruktuurin ratkaisuisissa sekä työturvallisuuden parantamisessa.

Sektorien välistä yhteistyötä ja verkostoja lähestytään usein niiden tuomien hyötyjen kautta. Forrerin ym. (2014) mukaan sektorien välinen yhteistyö voi tuottaa esimerkiksi mainehyötyjä tai mahdollistaa asiantuntijuuden kehittämisen. Ajatus jaetuista hyödyistä kiteytyy esimerkiksi Brysonin ym. (2006, 44) määritelmään sektorien välisestä yhteistyöstä, jonka mukaan yhteistyön avulla tavoitellaan jotain sellaista tulosta tai päämäärää, johon organisaatiot tarvitsevat toisella sektorilla toimivan organisaation tukea ja resursseja. Aineiston perusteella käy ilmi, että Ponsse ja Vieremän kunnan yhteistyössä korostuvat monenlaiset hyödyt. Kunnan näkökulmasta nämä liittyvät erityisesti yhteistyösuhteen mukanaan tuomiin taloudellisiin etuihin sekä Ponsse-brändiin liitettyyn

tunnettavuuteen. Satoja ihmisiä työllistävä tehdas on kunnassa keskeinen elinvoiman lähde. Yhtiön menestys sekä kasvanut kysyntä metalli- ja teknologiateollisuuden tuotteille ja palveluille on kannustanut muita toimijoita yrittäjyyteen, josta esimerkkinä toimii tehtaan läheisyyteen noussut Kumppanuusyrityskylä. Lyhyet logistiset välimatkat Ponssen ja alihankkijaverkoston välillä ovat puolestaan tuoneet yhtiölle taloudellisia säästöjä sekä mahdollistaneet kuljetuksista aiheutuvien päästöjen vähentämisen.

Yhteistyötä voidaan myös tarkastella resurssiriippuvuusteorian näkökulmasta. Organisaatiot eivät ole toimijoina koskaan täysin itsenäisiä, vaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa (Pfeffer ja Salancik 2003, 2). Jokaisella organisaatiolla voidaan katsoa olevan tiettyjä toimintarajoituksia ja -edellytyksiä, jonka vuoksi niiden tulisi rakentaa ja ylläpitää verkostomaisia yhteistyösuhteita muiden toimijoiden kanssa puutteellisten resurssien haalimiseksi (Järvensivu 2019). Ponssen ja Vieremän kunnan välisessä yhteistyösuhteessa vaikuttaisi vallitsevan vastaavanlaisia riippuvuuksia erityisesti taloudellisten resurssien sekä maankäyttöön ja infrastruktuuriin liittyvien tekijöiden kohdalla. Kunnalla on merkittävä toimivalta esimerkiksi sen suhteen, minkälaisia maankäytöllisiä ratkaisuja alueella toteutetaan ja hyödyttävätkö ne esimerkiksi Ponssea ja Kumppanuusyrityskylää. Ponssen toiminta on puolestaan vahvistanut kunnan tulopohjaa merkittävästi, luoden edellytyksiä hyvinvointia edistäville ja ylläpitäville investoinneille. Resurssiriippuvuudet luovat toimijoiden välille erilaisia suhteita ja valta-asetelmia. Tässä tapauksessa vaikuttaisi siltä, että osapuolet toimivat yhteisymmärryksessä erilaisista valtasuhteista huolimatta.

Vieremän kunta tukee Ponssen toimintaa erityisesti infrastruktuurin ja maankäytön ratkaisuilla, mihin Ponsella itsellään ei olisi vastaavanlaisia toimintaedellytyksiä. Lisäksi kuntaorganisaatiolla on merkittävä valta päättää alueen asukkaiden tarvitsemista palveluista, kuten asumisratkaisuista ja perusopetuksesta, millä on keskeinen merkitys Vieremällä asuvien Ponssen työntekijöiden hyvinvointiin ja viihtyvyyteen. Ponsse puolestaan houkuttelee alueelle työikäistä väestöä ja tuo kunnalle merkittäviä taloudellisia etuja erilaisten verotulojen muodossa, joita kunta ohjaa eteenpäin alueellisen hyvinvoinnin edistämiseksi.

Aiempi tutkimus toteaa, että organisaatioiden välinen yhteistyö voi edistää ympäristösuojelun tasoa (Albino ym. 2012, 311). Kumppanuusyrityskylään avattu biokaasun tankkausasema on luonut uudenlaisen liiketoimintaekosysteemin ja tuonut yhteen eri alojen toimijoita niin logistiikan, maatalouden kuin teknologian osalta. Kyseinen tapausesimerkki osoittaa, että verkostomainen yhteistyö voi samanaikaisesti edistää osapuolten omien päämäärien toteuttamista sekä mahdollistaa yhteiskunnallisen hyödyn tuottamisen. Kunnan investoinnit biokaasulaitokseen edesauttavat myös

Ponssen omien vastuullisuustavoitteiden edistämistä, sillä yhtiön tavoitteena on siirtyä käyttämään biokaasua nestekaasun sijaan.

Ponssen ja Vieremän kunnan tulokulmat vastuullisuuteen vaikuttaisivat jokseenkin eroavan toisistaan, mikä kuvastaa vastuullisuuden kontekstisidonnaisuutta. Ponsella vastuullisuutta lähestytään strategisena prosessina, joka on upotettu osaksi yhtiön visiota ja josta johdettuja operatiivisia tavoitteita seurataan mittareiden avulla. Vastuullisuusjohtajan mukaan tämä näkyy käytännössä erityisesti energia- ja lämmitysratkaisuissa, jäte- ja päästötavoitteissa, tuotekehityksessä sekä työturvallisuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseen tähtäävissä ratkaisuissa. Kunnan vastuullisuusnäkökulma vaikuttaisi keskittyvän ennen kaikkea sosiaaliseen ulottuvuuteen, jossa korostuu kunnan keskeisen sidosryhmän, kuntalaisten, hyvinvointi. Kokonaisuus ei kuitenkaan rajoitu sosiaaliseen vastuuseen; kunta on edistänyt omaa vastuullisuuttaan myös esimerkiksi energiaratkaisujen, infrastruktuurin ja kiinteistötehokkuuden avulla.

Vaikka osapuolet lähestyvät vastuullisuutta omista lähtökohdistaan käsin, ne vaikuttaisivat kuitenkin päässeen yhteisymmärrykseen yhteistyön tavoitteista ja tarkoitusperistä. Anttiroikon (2015, 80) mukaan julkisyhteisöjen on pidettävä erityistä huolta siitä, ettei verkostossa tapahtuva toiminta aseta julkisen edun toteutumista vaaraan yksityisten intressien kustannuksella. Informantit toteavat, että Ponssen ja Vieremän kunnan arvomaailma ja tavoitteet ovat samansuuntaisia, jonka vuoksi yhteisten päämäärien asettaminen on ollut vaivatonta. Haastattelussa kuitenkin huomautetaan, että tilanne voisi olla toisenlainen, mikäli yhteistyön osapuolten arvomaailmat ja tavoitteet muuttuisivat merkittävästi.

Aineiston perusteella voidaan todeta, että organisaatiot kokevat yhteistyön mahdollistavan monenlaisia innovatiivisia ratkaisuja vastuullisuuden edistämiseksi. Kun tarkastellaan Kumppanuusyrittäjäskylässä tapahtuvaa yhteistoimintaa, on se mahdollistanut kestävämpien ratkaisujen toteuttamisen erityisesti logistiikan, päästöjen vähentämisen ja taloudellisten säästöjen näkökulmasta. Organisaatiot kuitenkin kokevat, että yhteistyö voisi mahdollistaa vastuullisuuden edistämisen vielä nykyistäkin laajemmin. Informanttien vastauksissa nousi esille muun muassa koulutusyhteistyön syventämistä ja henkilöstön hyvinvoinnin edistämistä koskevia ideoita. Mahdollisuuksia vastuullisuuden edistämiseksi nähtiin niin taloudellisen, sosiaalisen kuin ympäristövastuunkin näkökulmista.

Haastateltavat osapuolet kokivat, ettei yhteistyöhön ja sen luonteeseen ole vuosien varrella sisältynyt merkittäviä haasteita. Kokemus on ollut pikemminkin päinvastainen; yhteistyötä luonnehditaan luontevaksi ja vaivattomaksi. Sen sijaan mahdolliset uhkat vaikuttaisivat liittyvän organisaatioiden yhteistoiminnan ulkopuolisiin tekijöihin, kuten työvoiman saatavuuteen. Työvoiman saatavuuspuolassa on kyse laajemmasta ilmiöstä, väestörakenteen muutoksesta, jossa Suomen väestö

ikäntyy samalla kun työikäinen väestö vähenee. Väestöllisen huoltosuhteen heikkenemisellä on kauaskantoisia seurauksia, jotka ilmenevät muun muassa työvoiman saatavuuteen liittyvinä haasteina, alueiden erilaistumisena sekä julkisen talouden kestävyysvajana. Väestöennusteita tarkasteltaessa Itä-Suomen alue kuuluu niihin, joissa väestöllisen huoltosuhteen odotetaan heikkenevän tulevaisuudessa (Ruotsalainen 2023). Tämä voi haastaa myös Ponsen ja Vieremän kunnan yhteistoiminnan tulevaisuudessa, vaikeuttaen vastuullisten ratkaisujen toteuttamisen niin asumisen, liikkumisen kuin yritystoiminnan suhteen.

Toinen potentiaalinen riski piilee verkostojen dynaamisessa ja muuttuvassa luonteessa. Vaikka Ponsen ja Vieremän kunnan välinen yhteistyö on ollut osapuolten mielestä onnistunutta, mahdolliset muutokset organisaatioiden toiminnassa, arvomaailmassa tai henkilöstössä voisivat muuttaa yhteistoiminnan luonnetta. Tilanne voisi muuttua esimerkiksi silloin, mikäli kunnallispolitiikka lakkaisi osoittamasta tukea Ponsseen ja Kumppanuusyrityskylään kohdistuville investoinneille, tai mikäli yhtiö alkaisi ajaa taloudellisen edun tuottamista keinoilla, jotka vaarantaisivat julkisen edun toteuttamisen. Luotto yhteisen sävelen löytämiseen ja ylläpitämiseen on vaikuttaisi kuitenkin olevan suuri, mitä luonnehtii tapa kuvata yhteistyötä ”symbioottiseksi”.

Ponsen ja Vieremän kunnan välinen yhteistyö voi antaa viitteitä siitä, millaisia suhteita sektorien välisessä yhteistyössä vallitsee ja kuinka nämä suhteet voisivat edesauttaa vastuullisuuden toteuttamista. Tutkimuksessa tuotiin myös ilmi mahdollisia haasteita, jotka linkittyvät yhteistyöhön. Vastuullisuus on voimakkaasti kasvava trendi, jonka merkityksen organisaatioiden toiminnassa ja yhteiskunnallisessa diskurssissa odotetaan vahvistuvan. Vastuullisuusvaatimukset ovat vuosien myötä laajentuneet myös yritysmaailman ulkopuolelle, vaikka yritysten rooli vastuullisuuden edistämässä vaikuttaisi olevan yhä muita toimijoita korostuneempi.

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena, eikä sen voida katsoa edustavan tutkittavaa ilmiötä kokonaisuudessaan. Tässä tutkimuksessa esitellyt havainnot toimivat enemmänkin pintaraapaisuna sektorien välisestä yhteistyöstä sekä vastuullisuustyöstä. Tutkimuksessa on myös otettava huomioon, että Ponsen ja Vieremän kunnan välinen yhteistyö on asetelmana erityinen, kun kyseessä on kansainvälisesti operoiva pörssiyhtiö ja pieni itäsuomalainen kunta. Täten tässä tutkimuksessa tuotettua tietoa voi olla vaikeaa verrata muihin sektorien välisiin yhteistyötapauksiin. Sektorien välinen yhteistyö vastuullisuuden kontekstissa vaatisi lisää tutkimusta, jotta yhteistyön ja vastuullisuuden välinen yhteys sekä yhteistyön luomat edellytykset vastuullisuuden edistämiseksi olisivat laajemmin tarkasteltavissa ja yleistettävissä. Tapaustutkimuksen ohella aihetta olisi hyvä tarkastella esimerkiksi kvantitatiivisten metodien avulla. Tutkimusta olisi myös aiheellista syventää

rajaamalla teoreettinen viitekehys esimerkiksi resurssi riippuvuusteorian ja siihen kytkeytyvien riippuvuus- ja valtasuhteiden tarkasteluun.

Koko yhteiskuntaa koskettavat haasteet vaativat eri toimijoiden välisiä yhteistyösuhteita, jotka ylettyvät yli perinteisten sektorirajojen. Verkostot ja toimijoiden väliset yhteistyösuhteet vaikuttavat olevan merkittävässä asemassa sen suhteen, kuinka vastuullisuuden edistämässä onnistutaan. Parhaimmillaan vakaa ja toimiva yhteistyösuhde voi tuoda organisaatioille arvokkaita resursseja ja vähentää epävarmuutta. Vastuullisuuden tarkasteleminen organisaatioiden välisten verkostojen ja yhteistyösuhteiden kautta voisi valottaa entistä syvällisemmin aihepiirien tutkimuksellista kytköstä sekä tuoda organisaatioille käytännönläheisiä neuvoja omien vastuullisuustavoitteidensa edistämiseksi.

LÄHTEET

- Albino, V., Dangelico, R. M., & Pontrandolfo, P. (2012). *Do inter-organizational collaborations enhance a firm's environmental performance? a study of the largest U.S. companies*. *Journal of Cleaner Production*, 37, 304–315.
- Anttiroiko, A-V. (2017). *Verkostodemokratia: Teoreettinen analyysi politiikkaverkostojen demokratisoinnin haasteista*. *Politiikka*, 57(2), 75-93.
- Anttiroiko, A-V. (2017). *Verkostodemokratia: osallistuminen politiikka- ja hallintaverkostojen toimintaan*. In E. Kestilä-Kekkonen, & P-E. Korvela (Eds.), *Poliittinen osallistuminen: vanhan ja uuden osallistumisen jännitteitä* (pp. 77–109). (SoPhi; No. 135).
- Bansal, P., & Song, H.-C. (2017). *Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility*. *The Academy of Management Annals*, 11(1), 105–149.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). *Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective*. *The Academy of Management Journal*, 47(6), 795–817.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). *The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature*. *Public Administration Review*, 66(s1), 44–55.
- Carroll, A. B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Carroll, A. B. (2004). *Managing Ethically with Global Stakeholders: A Present and Future Challenge*. *Academy of Management Perspectives*, 18(2), 114–120.
- Crane, A. (1998). *Exploring Green Alliances*. *Journal of Marketing Management*, 14(6), 559–579.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Eriksson, P., & Koistinen, Katri. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus.
- Euroopan komissio. (2024). *Corporate sustainability and responsibility*. Saatavissa <https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en>, luettu 24.1.2024.
- Forrer, J. J., Boyer, E., & Kee, J. E. (2014). *Governing cross-sector collaboration* (1st edition). Jossey Bass.
- Galaskiewicz, J. (1985). *Interorganizational relations*. *Annual Review of Sociology*, 11, 281–304.

- Hellström, E. & Parkkonen, P. (2022). *Vastuullisuuden tulevaisuus: Miten vastuullisuus kohtaa kestävyiden ja vaikuttavuuden?* Sitran selvityksiä 214. Punamusta Oy.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). *Resource Dependence Theory: A Review*. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö* [2. painos]. Gaudeamus.
- Järvensivu, T. (2019). *Verkostojen johtaminen: opi ja etene yhdessä*. BoD - Books on Demand.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 2007. Print
- Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. (2019). *Menesty yritysvastuulla: Käsikirja kokonaisuuteen*. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016. Annettu Helsingissä 29.12.2016.
- Kehusmaa, K. (2010). *Strategiatyö: organisaation voimanlähde*. Kauppakamari.
- Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. (2020). *Yritysvastuu 2.0: Johtamisen uusi normaali*. Kauppakamari.
- Oliver, C. (1990). *Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions*. *The Academy of Management Review*. 15(2), 241–265.
- Paananen, K. (2022). *Vastuullisuusraportti 2022*. Ponsse Oyj.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press.
- Ponsse. (2024). *Yleistä Ponssesta*. Saatavissa: <<https://www.ponsse.com/fi/yhtio/ponsse#/>>, luettu 1.2.2024.
- Ruotsalainen, K. (2023). *Väestö vanhenee – heikkeneekö huoltosuhde?* Tilastokeskus. Saatavissa: <https://www.stat.fi/tup/vl2010/art_2013-02-21_001.html>, luettu 2.2.2024.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *Aineisto- ja teorialähtöisyys*. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html>, luettu 2.2.2024.
- Suomen perustuslaki 1999/731. Annettu Helsingissä 11.6.1999.
- Tilastokeskus. (2022). *Kuntien avainluvut*. Saatavissa: <<https://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?active1=SSS&year=2023&active2=KU925>>, luettu 31.1.2024.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2017). *Opas sosiaalisesti vastuullisiin julkisiin hankintoihin*. TEM oppaat ja muut julkaisut 3/2017.

Vieremän kunta. (2021). *Vieremän kuntastrategia 2022–2025*. Vieremän kunnan kunnanvaltuusto 13.12.2021.

Vieremän kunta. (2024). Energiaa paikallisesta maataloudesta. Saatavissa: <<https://vierema.fi/asuminen-ja-ymparisto/vesihuolto/biokaasu/>>, luettu 2.2.2024.

LIITTEET

Liite 1: HAASTATTELURUNKO

Taustakysymykset

- Kuinka kauan olet työskennellyt Ponsella/Vieremän kunnalla? Mikä on työtehtäväsi?
- Oletko työskennellyt Kumppanuusyrityskylän parissa? Millaista työtä olet tehnyt?

Ponssen ja Vieremän kunnan välinen yhteistyö

- Miten kuvailisit Ponssen ja Vieremän kunnan välistä yhteistyötä yleisellä tasolla?
- Mitä yhteistyö merkitsee Ponselle/Vieremän kunnalle?

Kumppanuusyrityskylä

- Kuvailisitko lyhyesti Kumppanuusyrityskylän toimintaa?
- Minkälainen merkitys Kumppanuusyrityskylällä on Ponselle/Vieremän kunnalle?
- Minkälaisista yhteistyötä Ponsse ja Vieremän kunta tekevät Kumppanuusyrityskylän parissa?
 - Kuinka kauan yhteistyö on kestänyt? Onko se muuttunut ajan saatossa?
 - Minkälaisia tavoitteita yhteistyöhön liittyy?
 - Minkälaisia mahdollisuuksia yhteistyö tarjoaa?
 - Onko yhteistyöhön liittynyt haasteita? Minkälaisia?

Vastuullisuus

- Mitä vastuullisuus merkitsee Ponselle/Vieremän kunnalle?
- Kuinka vastuullisuutta toteutetaan käytännössä Ponsella/Vieremän kunnalla? Esimerkkejä?
- Minkälaisia mahdollisuuksia ja velvoitteita vastuullisuus tuo Ponssen/Vieremän kunnan toimintaan?
- Kuinka vastuullisuus näkyy Kumppanuusyrityskylän toiminnassa? Esimerkkejä?
 - Minkälaisia mahdollisuuksia Kumppanuusyrityskylän parissa tehtävä yhteistyö tarjoaa vastuullisuuden edistämiseksi?
 - Liittyykö yhteistyöhön tekijöitä, jotka haastavat vastuullisuustyön toteutumisen?